

中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源(14)

著者	川喜多 喬
雑誌名	経営志林
巻	40
号	4
ページ	87-101
発行年	2004-01-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016594

中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (14)

川 喜 多 喬

序章 研究の問題意識と方法	37-3号
第1章 中小製造業の経営と人材：その概要	37-3号
第2章 中小・中堅製造業の経営戦略	37-4号～38-3号
第3章 中小・中堅製造業の基幹人材	38-4号～39-2号
第4章 中小・中堅製造業の生産職場のベテランたち	39-3, 4号, 40-1号
第5章 中小・中堅製造業の生産・技術担当の部課長たち	40-2, 3号
第6章 中小・中堅製造業の営業担当の部課長たち	1-2 40-3号
第6章 中小・中堅製造業の営業担当の部課長たち	

3 営業担当の部課長の権限と業務

(1) 裁量と経営権能

中小・中堅製造業の営業担当の部課長の権限に制約のあることは、部下管理の面についてだけではない。たとえば、決済権限の上限を聞いたところ、平均値は100万円だけとなった。最高では1,000万円とする者もいるが、最低では0円とする管理職もいたのである。

中小・中堅製造業の管理職は大企業の管理職と比べて「管理職の判断や決定が経営全般に影響を与えるので、やりがいがある」とした者は38.7%はあった。経営的意思決定上の権限でトップとの差が大企業より中小企業では小さいとは意識されていなかった。しかし「経営方針がはっきりしない」という指摘も34.3%にとどまり、生産・技術担当の部課長に比べると経営者層との断層は浅い

のかもしれない¹⁾。

中小企業には同族経営が多いので、管理職にも同族が多いと思われたが、経営者は親族であるとする営業担当の部課長は5.1%にすぎなかった²⁾。

(2) 部下管理と人事権限

営業担当の部課長の部下の数は、平均12.1人である。部長層で17.9人、課長層で5.4人である。平均像としてはせいぜい3課。課長といえども平均では6人ぐらいの集団の長にすぎない。

この部下は、平均してどういう人から構成されているだろうか。まず、うち非正社員は平均2.2人である。女子は平均3.6人である。卸小売りなどの営業に比べて、中小・中堅製造業の営業は男子比率が高いと考えられる。

29歳以下の部下は平均4.1人である。若年者は製造や技術に比べれば多い。中小・中堅製造業でも、営業などホワイトカラー系であれば何とか若者は採用できるという、しばしば聞く経営者の声の通りであろう。

50歳以上の部下は平均2.9人で、平均47歳の部課長からみれば「逆転人事」はごく当たり前である。

このような部下に対して、どのような権限を持っているか。個人調査で、いくつかの項目について自分が権限を持っているかどうかを尋ねてみたところ、次の表のようになった。

図表 6-3-1 営業担当の部課長の権限
(権限ありとする者の比率) (人, %)

正社員部下要員数の決定	35	25.5
非正社員要員数の決定	13	9.5
正社員の部下の採用	25	18.2
非正社員の採用	14	10.2
部下の他職場への移動	26	19.0
部下の解雇	13	9.5
人事考課第一次査定	76	55.5
人事考課2次・最終査定	20	14.6
部下への賞罰の決定	26	19.0
部下の昇進・昇格の提案	61	44.5
部下昇進昇格の最終決定	12	8.0
部下の教育訓練計画の作成	52	38.0
部下の教育のための社外派遣	29	21.2
非正社員の賃金決定	8	5.8
その他	2	1.5

まず、先にみた生産・技術担当の管理職よりも部下への権限は概して小さい。

半数以上の管理職が自分にはもっていると考えている権限は、人事考課の査定と（第一次、第二次は課長、部長に分有される権限であろうから、あわせて考えた）部下の昇進・昇格の提案の二つだけである。

4割程度の管理職が持っている権限でも部下の教育・訓練計画の作成ぐらいであり、ようやく4人に1人ほどの管理職が正社員の部下の採用を行っているにすぎない。最近、「ライン人事の強化」が、しばしば人事労務ジャーナリズムで叫ばれるが³、営業担当の部課長に「ライン人事機能」を持つ者がいるということは示されるものの、部下の昇進昇格や賃金の決定ができる営業系管理職などは例外と言ってよいだろう。

このように公式の権限が小さいと考えられる管理職には、部下の管理に悩みを隠せない者がいる。営業担当の部課長に、複数回答可で、部下の管理上の悩みを聞いたところ、

部下の教育・指導	42.3%
仕事を任せられる人材が少ない	33.6
最低の礼儀や常識のない部下がいる	25.5
女性の管理が難しい	24.8
業務状況の報告・連絡・相談がない	24.8
若い部下の気持ちがわかりにくい	24.1
年配の部下の管理が難しい	15.3
職場の外でのつきあい方が難しい	9.5

部下の業務指導に時間をとられる	8.0
部下を育ててもつけてやるポストがない	5.1
部下から信頼されていない	1.5
その他	0.7

となり、①部下の教育・指導、②部下の人材不足、③部下の礼儀や常識、④女性の管理、⑤業務状況の報告連絡相談不足、⑥若い部下の気持ちの把握、が、営業担当の管理職の、5位までに入る悩みである。うち、②、③、④、⑤があるがゆえに①に半数近くが悩んでいるということであろう。

(3) 担当業務

何でもしなければならぬので、幅広い能力と知識が身につく・このように61.3%の中小・中堅製造業の営業担当の部課長が言っていることは、先にみた。しかし「ゼネラリスト」「スペシャリスト」という言い方も相対的なものであることは生産・技術担当の部課長と同様である。実際には何でも、あるいはある職務だけやっているというのは例外であろう。

営業担当の部課長のしている業務を全て聞いた結果では、営業担当の部課長は他にさほど多くの業務をしているわけではない。せいぜい7人に1人から12人に一人ぐらいが次のような業務もしているぐらいである（系列店・代理店管理13.9%、宣伝・広報12.4%、採用・人事・教育11.7%、仕入れ・バイヤー9.5%、経営企画・調査9.5%、生産管理9.5%、資材・下請管理8.8%、物流・倉庫8.0%）。いわゆるホワイトカラー職掌に分類されるものでも、以下のものはほとんどやっていない――総務4.4%、経理・財務2.9%、情報処理4.4%、店頭販売1.5%。

したがって、ホワイトカラーとりわけ中小企業ホワイトカラーがある職務についている時点でどんな職務でもやっているゼネラリストであると言い切るのは根拠のない俗論にすぎないと言えるだろう。営業は、ちゃんとそれ専門の者が当たっているのである。

4 雇用管理と能力開発

(1) 雇用吸収力

すでに生産・技術担当の部課長に関する節で、中小企業では管理職人材が不足しているという議論に対しては、企業差があるという指摘をしていた。

しかし、部長あるいは課長のどちらから一方でも人数が足りないとしている中小・中堅製造業101社においては、営業・セールスが不足しているという企業が47.5%にも登ることも明らかになっている。不況下の製造業でも、いやおそらく不況であるが故に、また売れる商品の開発のために、営業担当の管理職の不足感が強いのであった。

「貴社では、大企業で長年の経験を積んだ40歳以上の人材を積極的に受け入れたいと思いますか」という質問に対しても、受け入れてもよいと考えている企業の44.7%が営業・セールスだとしていた。

(2) 管理職の能力開発

このような中小・中堅製造業における営業系管理職の雇用吸収力は、雇用過剰企業における労働者の失業なき移動を考えるにあたって、興味深いことである。すでに見たように管理職自身は部下の人材不足に悩んでいるところからみても、他からの移動の可能性については研究に値するので、私も一連の研究をその後行った⁴。しかし不足への対応の企業の姿勢の基本は、内部養成であった。それはなぜかといえば、同じ営業職といっても求められる能力が多様であることが一因として予想される⁵。そういう能力は、職場での経験を積み中での学習でしか習得されないのかもしれない。そこで現在についている者の能力はどのようにして育てられてきたのであろうかという疑問を発することにした。

個人調査で、「現在の仕事をするうえで、役にたっていること」を用意した選択肢の中から主なもの3つまで選んでもらった結果は、

自分で独学したこと	38.7%
上司のアドバイス	27.0%
経営層のアドバイス	20.4%
先輩のアドバイス	19.7%

他の中小企業での経験	19.0%
社内での研修・訓練	19.0%
社外での研修・訓練	17.5%
大企業での経験	14.6%
学生時代の勉強	8.8%

となり、いわゆる自己啓発（「自分で独学したこと」）が大切だと考えられていることがわかった。これについて「上司のアドバイス」「経営層のアドバイス」であり、他企業経験者が多かったのに「他の中小企業での経験」「大企業での経験」の指摘は少ない。かれら自身にしてそうであれば、他から営業職の管理職を受け入れる可能性には制約があるということになろう。かりに移動があってもその後の上司や経営者の助言が必要であるとすれば、いきなり管理職とりわけ上級管理職に移動するのではなく、それ以下の層に受け入れて企業内で学習をするのがよいということになろう。

また自己啓発の重要性の指摘は、生産・技術担当の管理職と同様である。中小企業では研修・訓練が体系的に整備されておらず、公式化・制度化・文書化・体系化が遅れ、施設・予算・人員などが不足していると俗論でしばしば言われるが、それらを補完するのは自己啓発と、インフォーマルな後輩・部下指導である。あらためて個人主導型の学習とか、コーチングとかメンターとか言って騒がなくても優れた中小企業では現にそれは行われてきているのであろう。

5 営業担当の部・課長の労働条件

(1) 賃金

個人調査の結果で見ると、年間の賃金の平均は747.6万円である。標準偏差が203.6万円であり、生産・技術担当の部課長よりもばらつきはさらに大きい。

概して職位が高くなるほど平均賃金は高くなるが（課長クラス646.8万円、部長クラス849.1万円）、同時に、上位に行くほど、ばらつきも大きくなっている。部長クラスでは標準偏差は219.1万円である。

もちろん、回答企業は全体よりは優良な企業に偏っていると思われるが、不況下の中小・中堅製造業の経営にとって一個の角石をなすとも言える

営業担当のリーダーの賃金については、「中小企業の労働条件は低い」と簡単に言うてすますことはできないのではないだろうか⁶。

図表 6-5-1 職位別 営業担当部課長の年間賃金

職 位	平均値	人	標準偏差
1 部長クラス	849.10	63	219.077
2 部次長クラス	688.46	13	154.642
3 課長クラス	646.76	50	105.506
合 計	747.57	129	203.616

上に示した年間賃金中、管理職手当相当分が84.6万円である（部長クラスで109.9万円、課長クラスで59.1万円）⁷。標準偏差は60.4万円であり、年間賃金よりも平均値に対するばらつきは大きい。とはいえ生産・技術担当の部課長よりも管理職手当分は小さく、またばらつきも大きくはないようだ。

(2) 労働時間

「帰宅時間がいつも遅く疲れる」とする中小・中堅製造業営業担当部課長は32.8%にとどまった。中小企業の営業系管理職が長時間労働で過労死寸前であろうというような俗論は誇大な言であるにしても、3人に一人が私生活を犠牲に供している可能性がある。とはいえ、「仕事量が多すぎる」とした者は18.2%と、2割に満たなかった。「また「休暇が取れない」とする者の比率は、生産・技術担当の部課長より少なく、23.4%である。

会社に望むことで（複数回答）「労働時間の短縮」を指摘した者は13.9%だけであり、「長期休暇の取得・付与」とした者も17.5%にとどまった。

管理職のワーカホリックが俗論ではしばしば問題になるが、家族や自分自身をもっと大切にしてくればよかったと考える者は4人に1人である（複数回答）。

- 家族を犠牲にしてきたが、仕事のためなら仕方なかった 16.8%
- 家族や自分自身のことをもっと大切にしたい方がよかった 24.8%

(3) 労働条件改善と管理職組合

労働組合の一部には過労死と時短要求を重視して、中小企業や管理職の組織化を図ろうとするも

のがあるが、賃金要求の方が強いものであった（賃金の改善41.6%）。

さらに管理職組合組織化論者に都合の悪いことに、会社や経営者が従業員の労働条件に関心が低いとした中小・中堅製造業の営業担当の部課長は16.8%だけであって、生産・技術担当の部課長よりすら低かった。自分の賃金以外では、概して企業への改善要求は少なかった。営業の方が会社の経営の厳しさがよく見えるのであろうか。あるいはまた、経営改善のエージェントの一部は自ら自身であり、またその経営改善による労働条件向上は現下で難しいことをよく知っているからでもあろう。

7 職業意識

(1) 今までの職業生活への満足度とそれからみたキャリアタイプ

個人調査で、これまでの職業人生を振り返って、どのように感じますか」という問いで、中小・中堅製造業の営業担当の部課長に複数回答で選んでもらった結果は次のとおりである。

- いろいろな問題もあったが、その都度何とか乗り越えてきた 71.5%
- ほぼ順調な職業人生と評価している 38.0%
- できる限りのことはしてきたので、ほぼ満足している 44.5%
- 後悔するようなことがたくさんあった 12.4%
- 上司や部下に恵まれなかった 8.0%
- 仕事上で失敗の経験があり、チャンスを活かせなかった 3.6%

順風満帆とはいわないまでも、いろいろな波を乗り越えて、なんとかやってきたとする者が多い。

仕事上の失敗で機会を失ったとする者はほとんどいず、上司や部下に恵まれなかったとか、後悔が多いとする者はかなり少ない。管理職まで昇進できている人々への調査であるから、これらの人々はもとより少ないのであろうが。

これらへの回答のパタンから職業人生評価の類

型を前にみた基準で作った⁸。

この職業人生評価類型で分けると、

－順風満帆型	20.4%
－課題克服型	31.4
－不遇不満型	13.1
－その他	35.0

となり、生産・技術担当の部課長ほどのはっきりとした別れ方ではない。

(2) 管理職の今後のキャリア

先に見たように管理職過剰すら意識している企業もあるが、管理職自身は今後のキャリアをどのように考えているのか。

まず、昇進については

この会社で、より上の管理職・経営層への昇進ができる	46.7%
この会社では、これ以上の昇進はできない	28.5%

となっており、社内で可能性を見いだしている者と、いない者とに分かれているが、前者の比率が半数近くと高く、生産・技術担当の部課長よりも昇進の可能性を指摘している者の比率が高くなっている。

昇進可能だとする者の比率は、当然予想されることであるが、部長がより少なく(41.8%)、課長が高い(52.8%)が、とはいえ、さほどの差ではない。部長層にもより高い層への昇進の期待がある。

社外への移動については、

転社したい	1.5%
独立したい	3.6%

だけで、営業担当の管理職の社外脱出志向は、きわめて低いと言える。

しかし、これら管理職層の昇進可能性は、その後いっそう小さくなっていると想像される。かつて、創業率が高い時代には、中小企業における処遇の頭打ちが独立開業の一つの動機とも言われることがあった。これらの管理職のうちからその後独立開業に転じた者が多いのか、それとも、激しい昇進競争に巻き込まれて、さらに優れた経営層が育っているのか、それとも昇進の夢やぶれて鬱屈した管理職が残っているのか、これは経営戦略に大きな影響を与えられると思われるが、今後の研究

課題にとどめる。

第7章 中小・中堅製造業の優れた中高年営業職

1 研究の目的と方法

(1) 研究の問題意識と参照した調査

第6章は、営業担当の部課長を取り上げた。また第5章は、生産・技術担当の部課長を取り上げた。いずれも共通して一つの問題点がある。それは回答者が企業の盛衰に影響を与える優れた人材として企業から認められている者であるとは限らない点である。それ以前に私が一貫して問題意識としてきた、中小・中堅製造業の生き延びと再生に貴重な人的資源という観点から言えば、モノ足らないという批判は甘受せねばならない。いま一つの問題は、人材として重要なのは部課長にとどまらないであろうということである。

そこで、不況がさらに長引き深刻化した時点における追加調査から、営業職のベテランを取り上げてみよう(技能職については第4章ですでに検討したが、第4章で参照した調査においては、営業職は対象とされていなかった)。

この調査は、東京都立労働研究所、2001、『不況下の職場を支えるベテランミドル』にまとめられている⁹。調査対象は中高齢者である。それに限った問題意識は上の第5章の末尾にも書いたが、不況下で中高齢者が特に排除の危険にさらされているのか、それともかれらの中には貴重な人材がいるのであり、むやみと最近の「リストラ」ブームに経営者が追随してはいけないということを示唆されるのか、が私の問題関心でもあったからである。

仕事がきわめてよくできる社員、また同時にその者がいなければ会社が困る社員・きわめて厳しい雇用情勢の中でも、このような中高年労働者ならば、比較的、雇用は守られているだろう。そこで他の中高年社員、または若い社員がかれらをいわば「キャリア・モデル」として励んだり、また行政・民間の産業教育機関や企業がそういうタイプの者を育成するようにすれば、中高年者の被雇用可能性(いわゆるエンプロイアビリティ)が

確保されるのではないか・・・これがわれわれの仮定である。

(2) 「優れた人材」と他の比較の視点

2,000事業所には、次のような基準で個人アンケート票の配布を依頼した——「貴事業所に働いておられる45歳以上の方のうち、なくてはならない人材だと貴社が評価されている方（経営において重要な業務を担っておられる、力のある人材）」を①生産・営業サービス・技術・研究など生産・営業の直接部門から2名、②事務・経理・管理など間接部門担当者から1名。これと比較するために、1,300事業所には、次のような基準で個人アンケート票の配布を依頼した——「貴事業所に働いておられる45歳以上の方のなかから、とくにどの層と偏らないようにして」上と同様に①2名、②1名¹⁰。有効回答数は、541票であった¹¹。

以下の議論で言う「ベテラン社員」（職種などを限定するときにはベテラン営業職などと言い換える場合がある）とは、主に担当している仕事（職種）について、1 どここの会社においてもピカーとして通用する、2 わが社だけならピカーだ、3 わが社では、できる方だろう、4 わが社では、ふつうぐらいだ、5 まだ力不足だ、の回答選択肢のうち、1、2のいずれかに○をつけた者のうち、さらに、「自分が会社からいなくなったら、会社は」との問で、1 たいへん困るだろう、2 困るだろう、3 あまり困らないだろう、の1、2のいずれかに○をつけた者とした。そしてその他の者を「一般の中高年社員」などとした¹²。

2 優れた営業職と一般の営業職との基本的属性と地位の異同

(1) 基本的属性

重み付けを行ったデータを用い、製造業のベテラン営業者は37人、その他の中高年が87人となったが、重み付けの性質上、質問によって1、2人の範囲で母数がずれる場合がある。

概して労働事情は、性・年齢と企業規模の影響を受けることが多い。そこでまず、これを検討すると、

①いずれもほぼ全員が男性である。

②中小・中堅製造業のベテラン営業職の平均年齢は、52.2歳である。これは、その他の中高年営業職の、平均54.5歳より、2歳ほど低い。分布を見ると、その他の中高年営業職の方にばらつきが大きい。一方で60歳以上が29.5%であり（ベテラン営業職ではゼロ）、他方で45-49歳が27.3%（ベテラン営業職ではゼロ）である。ベテラン営業職は50-59歳に集中している。

③中小・中堅製造業のベテラン営業職と他の中高年営業職とでは所属企業の規模にはほとんど差がない。

④ベテラン営業職の属する企業の産業には、製造業の中でも機械器具製造・同設計の比率が高い（47.4%＞27.6%）。

(2) 職場でのベテラン営業職の位置

働いている職場の従業員規模をみれば、ベテラン営業職の方が、若干、大きい職場に属する者の比率が高いが（50人以上29.7%、その他の中高年営業職では9.2%）、平均値では29.7人と29.4人で差はない。

中小・中堅製造業のベテラン営業職は、若者たちが比較的多い職場で、少ない中高年として、その力に自信を持っているのか、それとも中高年が多い職場の中で、その中でも自らの力に自信を持っているのか？という疑問も出ようが、実際は、自分の職場には中高年が多いとか少ないとかする点での比率には、両方で差がない。実際の職場の中高年者の比率は平均して52.9%と53.1%となり、この点でも差はない。

その中高者年の中で、中小・中堅製造業のベテラン営業職が、より年上か年下かという点での地位についても差がない。

このように、①年齢でも②当該職場での年齢ピラミッドでの位置でも、差がみられない。

つぎに、中小・中堅製造業のベテラン営業職が、より高い職位についているかどうかをみると、部長・課長の比率がいずれも大半であり、その数字には差はない（76-77%）。

ただ、取締役になっている者が、ベテラン営業職には24.3%いるのに、その他の中高年営業職では9.2%にとどまり、この点では差が見られた。

雇用形態は無関係である（ほぼ全員が正社員）。

3 仕事の広がりとう負

（1）兼務職務

中小・中堅製造業のベテラン営業職の自負の強さを、他の質問への回答から追認しよう。

まず、ベテラン営業職には、いまの職場の仕事については、「どんな仕事も、たいていはできる」とする者の比率が高い（64.9%＞30.6%）。

実際、現在担当している他の職種をみると、ベテラン営業職のほうに、営業以外にもいろいろと行っている者の比率がやや高い。

図表 7-3-1 現在担当しているその他の職種
(複数回答%)

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
総務・企画	23.2	10.1
店・工場・現場の管理	23.2	0.0
購買・資材	29.5	15.7
一般事務・事務作業	23.2	8.6
その他の事務・営業	11.6	24.5

(注) 主な職種だけ表示

（2）管理能力への自負

次に、中小・中堅製造業のベテラン営業職には、組織の管理面で、より大きな権限と能力を持っているという自負が強い。「店、工場、事業所、職場をまかされても管理者として、うごかしていける」と全員が答え、その比率は、その他の中高年営業職の3倍である。

「しごとの進めかたにかんして、上司とちゃんと議論できる」とする者が、ほぼ8割であり、その他の中高年営業職より3割も多い。「会社の経営方針や事業の計画について、提案ができる」とする者も8割で、その他の中高年営業職よりかなり多い。

さらに、顧客開拓の面でも、ベテラン営業職には自負が極めて強い。

また、「部下をちゃんと指導したり、管理したりできる」とする者が8割ほどで、その他の中高年営業職とは差がある。

すなわち①事業ユニットの経営能力、②経営・事業計画への提案能力、③業務計画に関する発言

力の強さ、④顧客開発、⑤部下指導・管理能力の5つのマネジメント能力、いずれの点でも、中小・中堅製造業のベテラン営業職の方に自負が強いのである。

（3）業務能力での自負

つぎに業務能力面では、「担当の業務のことについては、社内では誰にも負けない知識を持っている」「仕事の進め方や機械など、業務について、自分の権限で改善できる」とする者が、いずれも7割で、その他の中高年営業職の2割に対して格段の差がある。「担当の仕事にトラブルがあったとき、たいていは一人でうまく処理できる」とする者が8割で、その他の中高年営業職の倍の指摘がある。

このように、①業務知識、②トラブルシューティング、③自律的業務遂行の三つの業務能力の点で、ベテラン営業職にはるかに自負が強いのである。

図表 7-3-2 ベテラン営業職・その他別業務関連能力
(複数回答%)

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
1 会社の経営方針や事業の計画について、提案ができる	76.8	> 38.6
2 新しいお客様の開拓ができる	88.4	> 55.9
3 店、工場、事業所、職場をまかされても管理者として、うごかしていける	100.0	> 34.1
4 しごとのすすめかたにかんして、上司とちゃんと議論できる	76.8	> 45.9
5 部下をちゃんと指導したり、管理したりできる	76.8	> 53.3
1 上司から段取りさえしてもらえば、こまかい監督がなくても一人で仕事をきちんとやれる	11.6	< 33.1
2 日々の仕事の段取り・計画までも自分でうまく行うことができる	82.2	67.1
3 担当の仕事にトラブルがあったとき、たいていは一人でうまく処理できる	82.2	> 36.7
4 仕事の進め方や機械など、業務について、改善提案を出せる	29.5	46.2
5 仕事の進め方や機械など、業務について、自分の権限で改善できる	70.5	> 23.9
6 担当の業務のことについては、社内では誰にも負けない知識を持っている	70.5	> 17.7

(注) いずれのグループでも 2 割未満の指摘しかなかった場合は表示せず

4 中小・中堅製造業のベテラン営業職が育った要因

(1) 経歴・経験

中小・中堅製造業に優れたベテラン営業職が生まれる一つの要因群は、そのバックグラウンド(背景・経歴)にあると考えられる。そこで経歴を見る。

- ①最終学歴を見ると、ベテランとその他の中高年に差はない(いずれも大卒が4割)。
- ②他の組織での就労体験にも差がほとんどなく、ほぼ全員が転職経験がある。とはいえ、ほぼ半数強が現在の会社が一番長い職場であるという点でも共通している。
- ③ただし、現在の企業の勤続年数では、その他

の中高年営業職の方に長い者がやや多い(20年以上勤続者が26.4%;ベテランの場合は10.8%)。

平均勤続年数は、ベテラン営業職で11.7年、その他の中高年では14.0年である。平均転職回数では、ベテラン営業職が平均3.7回、その他が2.4回で、ベテラン営業職の方が転職回数が多いのである。ただ、ほかの組織での就労経験がある者の、その就労年数(合計)は同じである(平均20.1年対20.2年)のであるから、ベテラン営業職の方が、前職それぞれでの勤続年数が概して短いことになる。

④前にいちばん長く勤めていた組織があるとする者の場合、その組織の規模には、さほどの差がない。

⑤中小・中堅製造業のベテラン営業職が今の会社で今の職種を担当している平均年数は、10.6年である。その他の中高年営業職の場合も、平均は10.6年である。

しかしながら、中小・中堅製造業のベテラン営業職には、いまの職種(営業)を担当している延べ年数(どの組織かでは問わないもと)がより長い者が多いのである。職種経験20年以上が88.9%である(>49.5%)。しかし、その他の中高年の一部にも極めて長い者がいるなど、後者には分散が大きい。このため、平均職種経験年数は、ベテラン営業職で23.8年であり、その他の25.0年より1年ほど短くなっている。とはいえ、前者が平均年齢が2歳若いことを考えれば、さほどの差ではないというべきであろう。

⑥今まで(現在を含める)3か月以上担当したことのある職種を見ると、差がある。機械や設備の操作など、営業職ではありながら生産工程従事者の経験がある者が、その他の中高年営業職により多いが、ベテラン営業職では、店先での販売・接客の経験者の比率が半数近く、どちらかといえば、営業畑を中心に複数の営業職能を歩んできた者がより多い。これが、かれらの営業への自信にもつながり、またいくつもの職務ができることの自信にもつながっていると思われる¹³⁾。

図表 7-4-1 今まで3か月以上担当した職種
(複数回答%)

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
機械や設備の操作	0.0	< 20.8
他の生産・建設・運転・サービス	0.0	< 21.1
経営・企画	23.2	10.1
店・工場・現場の管理	23.2	6.1
店先での販売・接客	47.3	> 6.1
客先への営業・外商	100.0	97.5
購買・資材	29.5	25.4
一般事務・事務作業	23.2	19.3
その他の事務・営業	23.2	25.5
研究・開発・建築・設計	29.5	16.3
品質管理・検査	11.6	23.4

(注) いずれのグループで2割未満の指摘しかなかった職種を表示せず

(2) 能力伸張の要因：自己判断

①いま担当している仕事(職種)ができるようになった理由(複数回答)は、ベテラン営業職とその他の中高年営業職でかなり違う。

ベテラン営業職の場合は、まず、「客や取引先に教わり、きたえられたこと」をより強調する(100.0%>44.7%)。さらに、「いくつもの企業をわたり歩いて、修行し、やり方

を覚えてきたこと」を強調する意見でも大きな差があり(52.7%>18.7%)、企業を越えた同一職種経験の蓄積が評価されている。また、「ほかの会社にいる、業界の仲間、聞いたり、学んだこと」とする者も、その他の中高年営業職より顕著に多い(47.3%>17.2%)。かように、ベテラン営業職は、企業を超えた人々や仕事との出会いが自分を育てたものと強調する傾向が強い。そのほか、「この仕事が好きであったので打ち込んできた」「もともと自分の適性や能力に向いた仕事であった」と、職種とのフィットネスを強調する意見も、その他の中高年営業職と比べてかなり多い(それぞれ58.9%>26.0%, 58.9%>30.0%)。いわゆる研修・講習に関連して差があるものでは、とくに自費でもって社外研修に参加するかしないかに差が見られている。

すなわち、a 多くの企業で営業の仕事のやりかたを学ぶこと、b 社外の客や取引先、仲間から学べること、c 自分で自分に投資すること、が、本人たちから見れば、中小・中堅製造業のベテラン営業職が育っていくために重要なポイントであると考えられる。

図表 7-4-2 いま担当している仕事ができるようになった理由(複数回答)(%)

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
— 客や取引先に教わり、鍛えられたこと	100.0	> 44.7
— いくつもの企業をわたり歩いて、修行し、やりかたを覚えてきたこと	52.7	> 18.7
— ほかの会社にいる、業界の仲間、聞いたり、学んだこと	47.3	> 17.2
— もともと自分の適性や能力に向いた仕事だったこと	58.9	> 26.0
— この仕事が好きであったので打ち込んできたこと	58.9	> 30.0
— 会社外の講習・勉強会に、自分のお金で参加したこと	29.5	> 6.1
— 会社外の講習・勉強会に、会社のお金で参加させてもらったこと	29.5	17.2
— 仕事をしながら、ときおり、先輩や上司に教わったこと	64.3	52.3
— 持ち場から離れた社内での講習・勉強の場で、先輩や上司に教わったこと	29.5	18.7
— この仕事(職種)ばかり長くやってきたこと	70.5	73.2

(注) いずれのグループでも2割未満の指摘しかなかった理由は表示せず

②ここ5、6年で、職場でころがけて行ってきたことにも、かなりの差があることがわかった。まず、「上司に、きちんと意見を言うこと」を心がけてきたとする者が4人に3人で、

その他の中高年営業職より2割ほど多い。ただ、上司に議論をして安泰であるためにも「経営者や会社の幹部の中に、自分の味方をえておくこと」をベテラン営業職は重視して

いるようで、半数がこれを指摘し、その他の中高年営業職よりかなり多いし、また「上司の期待を早めに察し、言われる前に実行すること」を指摘する者もその他の者の倍、いる。他方、上にだけでなく、回りや下にも人脈を築くことにベテランはより気配りをしているようだ。「若い人を指導し、自分の後輩を育てることに時間をとること」を心がけてきたとする者が5割強で、その他の中高年営業職の3倍の比率になる。さらに「社内の他の部署に、自分の味方をえておくこと」を心がけてきたとする者も5割弱で、その他の中高年営業職の4倍の比率になる。社内だけでなく社外にもベテランは人脈づくりに熱心である。「仕事にかかわる、社外の人との人脈を

育てること」を心がけてきたとする者が3人に2人で、その他の中高年営業職の倍の比率になる。一方、その他の他の中高年営業職に多いのは、「服装・見かけ・ことばづかいに気をくばること」「得意先やお客から評判のいい社員であろうとしておくこと」といった、営業職としてはより基礎的な行動である。

以上のことから、中小・中堅製造業のベテラン営業職になるには、ふだんの心がけとしては、a 上司、同僚、部下への社内ネットワーク、b 職務に関連する対外的ネットワーク、c 経営方針・業務改善への積極的発言、d 率先垂範の実行力、が重要ではないかと推測できる。

図表 7-4-3 ベテラン営業職・その他別 最近の職場での心がけ

	ベテラン 営業職	(%)	その他の 中高年 営業職
— 上司に、きちんと意見を言うこと	76.8	>	54.8
— 仕事にかかわる、社外の人との人脈を育てること	65.1	>	35.1
— 若い人を指導し、自分の後輩を育てることに時間をとること	53.5	>	18.7
— 改善の案など、費用を下げたり利益をあげる案を進んで出すこと	47.3		38.2
— 他の人が嫌がるような仕事もすすんですること	47.3	>	26.0
— 社内の他の部署に、自分の味方をえておくこと	47.3	>	12.8
— 経営者や会社の幹部の中に、自分の味方をえておくこと	47.3	>	12.3
— 上司の期待を早めに察し、言われる前に実行すること	35.7	>	19.9
— 同僚と仲良くしておくこと	35.7		37.7
— 服装・見かけ・ことばづかいに気をくばること	29.5	<	45.7
— ふだんから自発的に勉強しておくこと	29.5		20.8
— 仕事を正確に、ていねいに仕上げること	29.5		30.3
— 職場を明るくするように、もり立て役になること	29.5		31.1
— 得意先やお客から評判のいい社員であろうとしておくこと	17.8	<	38.2

(注) いずれのグループでも2割未満の指摘しなかった場合には表示せず

5 定着を支えた要因と処遇

(1) 定着要因

企業は優れた者を定着させる、人的資源管理に心を配るべきであろう。

- ①しかし実際には中小・中堅製造業のベテラン営業職とその他の中高年営業職では現在の企業の平均勤続年数はあまり差がない。
- ②本人の意識では、まず「与えられた仕事が自分に向いていた」が、中小・中堅製造業のベ

テラン営業職の4人に3人で、その他の中高年営業職の半数強より2割多い。

しかし、それよりはっきりと両グループ間で差があるのは、「会社や職場を自分の力で動かせた」とする点で、ベテラン営業職では5割だが、その他の中高年営業職では1割だけである。また、「実力しだいで昇進できた」とする者も、ベテラン営業職には4割いるが、その他の中高年営業職には1割弱しか指摘がなかった。

ここから推測するに、中小・中堅製造業のベテラン営業職の定着には（その他の中高年営業職に比べ）、a 職務適性、b 組織への影響力・権限、c 実力昇進、が重要であろうと推測できよう。

図表 7-5-1 ベテラン営業職・その他別 今の会社に働いてきた理由 (%)

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
－ 与えられた仕事が自分に向いていた	73.6	> 52.5
－ 仕事を自由にやらせてくれた	64.7	53.1
－ 会社や職場を自分の力で動かした	50.0	> 8.1
－ 実力しだいで昇進できた	38.4	> 7.9
－ 家族的な雰囲気だった	38.4	24.2
－ 自分を会社が大事に扱ってくれた	32.2	29.3
－ 知識や技能がいかせる会社だった	29.5	32.6
－ 社会保険制度が整っていた	26.4	18.7
－ 上司や先輩にめぐまれた	23.6	11.1
－ 自分がいないと会社が困ると思った	23.2	14.8
－ 一緒に苦勞した仲間がいた	20.5	11.8
－ 会社の立派な商品、技術に愛着がある	20.5	15.8
－ 社長がりっぱだった	17.8	28.7
－ 働くことに家族の応援があった	17.8	20.0
－ 会社が順調に成長してきた	11.6	23.9

(注) いずれのグループでも 2 割未満の指摘しかなかった場合には表示せず

(2) ベテラン営業職の境遇と処遇感

②先に、中小・中堅製造業のベテラン営業職に「前の会社の事情で失業した」者が 3 割ほどいたこと、しかし、総じてベテラン営業職の方が前の会社での苦勞は少なかったとすることを見た。今の会社でも「とくに苦勞がなかった」とする者がベテラン営業職には 6 割近くおり、その他の中高年営業職の 3 割強よりも、多い。今の会社で「労働条件が悪くなったことがある」とする者も、その他の中高年営業職には多く、その 3 割ほどになる。

図表 7-5-2 ベテラン営業職・その他別 今の会社での不況などの経験 (複数回答) (%)

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
労働条件が悪くなったことがある	17.4	< 31.7
とくに苦勞はなかった	56.2	> 33.6

(注) いずれのグループで 2 割未満の指摘しかなかった場合には表示せず

②しかし、現在の会社の経営見通しに関しては、中小・中堅製造業のベテラン営業職とその他の中高年営業職とに差異はない。

③中高年社員一般への今の会社の態度については、ベテラン営業職の方に、「きわめてあたたかい」とする者の比率が高く 3 割強にのぼる。また、自分自身に関しても、会社への態度の評価は、ベテラン営業職の方が高く、きわめてあたたかい」としている者が 4 割近くになる。

④年間賃金も、ベテラン営業職の方に高い (800 万円以上が 40.5% (>21.9%))。平均年間賃金は、ベテラン営業職で 765.5 万円、その他で 619.2 万円である。

⑤しかしながら、現在の企業の人事上の問題点 (複数回答) について、実はベテラン営業職の方に指摘が多い。「賃金など処遇を誰がどう決めているのか、明確でない」とする者が 4 割 (その他では 1 割強)、また長期勤続者にちゃんと報いていないという者も 3 割いる。そして、それと関連するのであろう、経営幹部人事の停滞を指摘する声がより強い。「若い人を採用しようという努力をしていない」とする者も、ベテラン営業職に多いのである。

図表 7-5-3 ベテラン営業職・その他別 今の会社での不況などの経験（複数回答）（％）

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
－ 賃金など処遇を誰がどう決めているのか、明確でない	41.1	> 13.3
－ 若い人を採用しようという努力をしていない	38.0	> 12.4
－ 長年、会社のために苦勞して働いてきた人が、むくわれていない	34.9	22.4
－ 経営幹部の顔ぶれが変わらず、人事が停滞している	29.5	13.9
－ 労働条件が、悪い	24.3	18.0
－ トップに経営者としての力がない	20.5	17.9

6 中小・中堅製造業のベテラン営業職の後継者

- ①中小・中堅製造業のベテラン営業職が「自分がいなくなると会社が困る」と考えている理由には「ほかの人にはない大事なノウハウ・知識を私が持っている」が一番多く、3人に1人の者が指摘している（その他の中高年営業職では2割未満）。また、それゆえであろう、「仕事の後継者が育っていないから」と

する者も6割いる（その他の中高年営業職の倍の比率）。また「お客様が私個人についているから」とするベテラン営業職も4割おり、その他の中高年営業職と大きな差がある。顧客の掌握だけでなく、社員の掌握にもかかれらは自信を示している。自分が辞めれば他の社員も辞めてしまうと考える者が2割いるからである（その他ではほぼゼロ）。

図表 7-6-1 ベテラン営業職・その他別 自分がいなくなると会社が困る理由（複数回答）（％）
（自分がいなくなると会社が「たいへん困るだろう」「困るだろう」とした者のみ）

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
－ ほかの人にはない大事なノウハウ・知識を私が持っている。	67.8	> 17.2
－ 仕事の後継者が育っていないから	61.6	> 31.2
－ お客様が私個人についているから	38.4	> 13.6
－ 私になついているほかの社員も、いっしょに辞めてしまうだろうから	20.5	> 2.1

（注）いずれのグループでも2割未満の指摘しかなかった場合には表示せず

- ②このように、中小・中堅製造業のベテランベテラン営業職には自分のノウハウ・知識・人脈に自信を持ち、そうした自分に代わりうる者が育っていないという自負が強いが、その

「会社の困難」を救うために「かわりがつとまる者がいないので社内の人を育てていきたいと思う」とする者が5割強いるのである。

図表 7-6-2 ベテラン営業職・その他別 その仕事への後継者についての意見（複数回答）（％）

	ベテラン 営業職	その他の 中高年 営業職
－ かわりがつとまる者がいないので社内の人を育てていきたいと思う。	53.1	> 37.8
－ かわりがつとまる者がいないので、社外からいい人材を採用すべきだ	23.2	16.1
－ 自分のかわりがつとまる者が社内に育っている。	23.6	21.3

（注）いずれのグループで2割未満の指摘しかなかった場合には表示せず

まとめ

中小・中堅製造業のベテラン営業職には、ほぼ同世代のその他の中高年営業職より高い職位にしている者が多い。「どんな仕事も、たいていではできる」とする者の比率が高く、営業以外にも企画や管理を行っている者がいて、事業ユニットの経営能力、経営・事業計画への提案能力、業務計画に関する発言力の強さ、顧客開発、部下指導・管理能力の5つのマネジメント能力、いずれの点でも、中小・中堅製造業のベテラン営業職の方に自負が強い。また業務知識、トラブルシューティング、自律的業務遂行の三つの業務能力の点ではるかに自負が強い。

ベテラン営業職の方がやや転職回数が多い。が、今まで担当したことのある職種を見ると、営業畑を中心に複数の営業職能を歩んできた者がより多い。営業ができるようになった理由でも、多くの企業で営業の仕事のやりかたを学ぶことを指摘する者が多い。このことは営業職の転職の可能性やエンプロイアビリティも高さを示唆する。ほかに、社外の客や取引先、仲間から学ぶこと、自分で自分に投資することが、中小・中堅製造業のベテラン営業職が育っていくために重要なポイントであると考えられる。社内だけでなく社外にもベテランは人脈づくりに熱心であり、自己啓発・職業能力開発自営努力という本人側の要因も重要なことであろう。

企業の人的資源管理の観点から中小・中堅製造業のベテラン営業職の定着が必要だとすれば（その他の中高年営業職に比べ）職務適性、組織への影響力・権限、実力昇進を用意することが重要であろう。しかし、かれらは現状の人事制度などには批判的なものであり、企業側の努力の余地はあると推定する。

- 1 逆に、経営方針を知っているだけに、自分の影響力がないことを知る機会も多いかもしれない。
- 2 生産・技術担当の管理職よりも、経営者の親族の比率は小さい。
- 3 もっともジャーナリズムの議論をまともに取り上げる方がおかしいのかもしれない。俗論にはアメリカではライン人事が徹底されているというも

のがあるが、そのアメリカでの研究報告、「ライン管理職は人的資源機能を果たしているか」(“Fact or Fiction: Is Line Management Really Performing HR Functions?”, a survey by SHRM Research Committee and CCH Inc., released June 15, 1998, cited in *HR-News* (July, 1998) p. 5: 1997-11月の人事プロフェッショナルおよび管理職対象の郵送調査で回収587票)によると要員確保活動に積極的に関わっているとする管理職は18%だけである。ライン管理職がHRの主たる義務を背負うべきだと考える人事部専門家、ライン管理職は少ない。「ライン管理職には、HRの責任を持つのは“重荷”で自分のポストの権限外のことだと考える者がいる」。44%のライン管理職が、自分たちの引き受けているプレッシャーを人事部はわかっていないと考えている。

- 4 東京都産業労働局産業政策局, 2003, 『中途採用による経営革新リーダーの人材確保に関する調査』。
- 5 企画にお手伝いしただけであるが、東京都産業労働局, 2003, 『営業職の仕事能力に関する結果報告書』も参照されたい。
- 6 もちろん、安易に「高くて、良い」などという価値判断を学術論文に挟もうと言うのではない。たとえば、時には、かような部課長の賃金の高さが日本の中小製造業の競争力低下をまねているのかもしれないのであるし、逆に、もっと高くすればさらに優秀な部課長が外部から確保できて競争力が高くなるのかもしれない・・・詳細な議論をせずには済まない問題である。
- 7 規模は1,000人程度で研究対象の範囲を超えるが、某精密機器メーカーの数値をみると、課長手当月額5万円、部長手当月額8万円で、ほぼ一致する。法政大学の学部主任手当月額5.5万円、学部長手当月額8万円であるから、ほぼ中小製造業の営業職の平均に等しい。
- 8 前出であるから本来は不要であろうが、読者の利便のために注に入れておく。

- ①順風満帆型：できる限りのことはしてきたので、ほぼ満足している、とし、また、ほぼ順調な職業人生と評価しているとしているが、上司や部下に恵まれなかった、後悔するようなことがたくさんあった、とはしていない者
- ②課題克服型：いろいろな問題もあったが、そ

の都度何とか乗り越えてきた、としているが、
ほぼ順調な職業人生と評価してはいない者

- ③不遇不満型：上にあてはまらず、仕事上で失敗の経験があり、チャンスを活かせなかったとしているか、または後悔するようなことがたくさんあった、あるいは家族や自分自身のことをもっと大切にしたい方がよかった、としている者

- 9 研究の企画、実施、執筆は東京都立労働研究所の研究員のうち、川喜多喬、土屋直樹、上野隆幸が行った。調査対象は、平成8年度事業所・企業統計調査（総務庁）の結果から、平均年齢が高い業種をまず選定し、その中から調査の難しい業種を除いた。その結果、「木材・木製品」「パルプ・紙・紙加工品」「食料品製造」「窯業・土石製品」「鉄鋼業」「非鉄金属」「金属製品製造業」「旅館サービス・その他宿泊所」を取り上げた。中小の建設業は高齢化が進んでいると思われたが、建設技能者はそれとして特化して取り上げないと十分な数のサンプルが得られないと考えて除いた。平均年齢が必ずしも高くても、東京の特徴としてその比重が多い業種（たとえば「卸・小売業」「サービス業」）は、中高年労働者の雇用機会を考えるために重要であるので、さらに細部の分類において検討し、卸・小売業のうち唯一と言っていいほど雇用の増加がある飲食料小売を取り上げた。飲食料小売業は飲食品製造業と併せて検討する可能性を考えたものである。サービス業では「情報・広告」の他、今後重要になると思われる「社会保険・社会福祉」や、プロフェッショナル・準プロフェッショナルの高齢者が活躍している可能性のある「専門サービス」を取り上げることにした。雇用は伸びてはいるが、業界として働き方が特殊でそれぞれについて十分な数のサンプルがえられそうもなく、他と一緒に集計すると特徴が出なくなると思われる「放送業」「協同組合」「医療」「教育」「学術研究機関」は採用しなかった。製造業で成長しているのは「食料品」「衣服・一般の繊維製品」「石油製品・石炭製品」であったが、最後のものは大企業性が強いと考えて採用しなかった。なお両方の基準でみても「機械器具製造業」が入らないが、東京の産業、中小企業における伝統的な重要性から考えてこれを加えた。ただ、この章で紹介

するのは、そのうち製造業に属するものだけである。規模のサンプリング基準は調査報告書を参照されたいが、中小企業の相当の部分を占めている10人から99人の単独事業所に配布を依頼することにした。分析上で10-29人規模と30-999人規模にわけたが、実際は後者は30-99人規模に集中している。個人アンケート調査については平成12年7月7日に3,300事業所に対して配布し、31日を期限として回収した。

個人アンケート調査票には、聴取調査に協力していただけるかどうかを質問に加えており、協力の回答が得られた者の中から、われわれの基準に合致する「ベテラン社員」を選び、訪問調査を行った。訪問調査は研究員が行い、9月1日から11月末までに調査を終えた。

- 10 個人アンケートによって得られたベテラン社員、一般の一般中高年社員との比率が偏っていないかどうかをチェックするために、簡単な企業アンケート調査を300事業所に対して行った。
- 11 個人アンケートの有効回答率はこれらの事業所に対象者がどれほどいるかが不明なのでわからない。かりに95事業所が非該当の規模になっていると考え、およそ半数の1,500事業所に45歳以上の中高年がいるとして、その半数には3人以上、残りには平均1.5人しかいないとすると3,375人が母数で、推定回収率は16%である（もちろん、かなり乱暴な推定である）。
- 12 上の定義でみるように、今回は、仕事がよくできる、その者がいなければ会社が困るという者の選抜を労働者本人の主観に任せた。これは研究上、重要な制約ではある。しかしながら、企業に対して、優れた労働者、いなくなると困る労働者だけを選んで調査票配布をお願いすることは、調査票配布の際に、配布対象として選ばれた者とそれ以外に職場に無用のトラブルを持ち込む可能性がある。それをおして、優れた労働者が調査標本に入るように力のある人材を選ぶように依頼はした。しかし、すべての事業所でかような基準のみで調査をすれば、中高年労働者一般との比較ができなくなる危険がある。そこで、他には、このような特定をせず、配布を依頼した。

しかし両者の比較は、母数の企業が違っていることの影響が心配される。そこで、今回は、自分

の力に誇りをもって働いている中高年労働者に着目し、それと比べて自信なき層との差を明らかにすることであきらめることにしたわけである。およそ産業心理学の様々な研究成果をあえて再見せずとも、経営者からの評価や客観的労働条件のいかなどにかかわらず「自分の誇りをもって働いている中高年労働者」がいることは、若者などに見捨てられがちな中小企業経営の存続にとっても、またむしろ中高年層にとって住み良い社会の確立にとっても、きわめて重要なことであろう。

次に、このような「誇り高き中高年労働者」の定義を、どの質問への回答で識別すべきかという問題が出るのである。第一の基準では、一見、どこの会社でもピカーで通用するとする者が、わが社だけならピカーだとする者よりも自信度が高く、また、おそらく力量もあるかのように思える。しかし、回収された調査票を検討した結果、中小企業の高齢者とはいえ、かなりの者が長期勤続者である。かような者は、どこの会社でも通用するかどうか知るチャンスに恵まれないわけである。それゆえ、どこの会社でもピカーだとする者だけを取り上げると、中小企業にとって重要な人材のサンプルが小さくなりすぎると推定されたので、両者をば同等に扱うことにしたのである。

第二の基準についてであるが、いかに自分の能力が優れていると思っている中高年労働者でも、そのような者の数が社内・社外の労働市場に多くいれば、その雇用不安は大きくなるであろう。そこで、自分がいなくなれば会社が困るとする基準をもって、さらに「ベテラン社員」と定義する者を厳選したのである。おそらく「たいへん困る」とする者と「困る」とする者では自信度に違いがあるだろうが、一般の中高年社員と比較すべき「ベテラン社員」のサンプルを確保するために、両者を一緒にした。

他に、今の会社が本人に「あたたかい」と思っているか、「冷たい」と思っているかという質問への回答を基準にすることも考えたが、実際、調査票を検討してみると、自分の力に自信のない労働者が、それゆえにか、自分を雇用している経営を「あたたかい」と評価する例がかなりあった。もしかような層を「ベテラン社員」としてモデル化すると、経営状況が厳しくなった場合にも生き延び

ていける中高年とは言い難い者が混じる可能性がある。そこで、この質問は基準として採用しなかったのである。

なお集計の差異に重み付けを行っている。詳しくは報告書を参照されたい。

- 13 その他、前の会社で苦労したとする者は、その他の中高年営業職の方に多い。ただ、前の会社で失業したとする者は、むしろベテラン営業職に多いのである。次に、今の会社への主な就職経路には大きな差はない。最後に、いわゆる「公的資格」の有無での差異はない。